

Joanna Szulborska-Łukaszewicz

## PUBLICZNE CZY PRYWATNE? O ZARZĄDZANIU INSTYTUCJAMI ARTYSTYCZNYMI W POLSCE

**SŁOWA KLUCZE:** instytucja artystyczna, zarządzanie publiczną instytucją kultury, teatr, orkiestra, filharmonia, opera, prywatyzacja w kulturze, sztuki widowiskowe

**KEY WORDS:** art institution, management of public institutions of culture, theatre, orchestra, philharmonic, opera, privatisation in culture, Performing ArtsAbstract

Abstract

### PUBLIC OR PRIVATE? THE ARTISTIC INSTITUTION MANAGEMENT IN POLAND

The article is devoted to the management of public artistic institutions in Poland in the context of a cycle of debates under the shared title: CULTURE AGAINST THE WALL – ABOUT CULTURE & WITH CULTURE. They were organised by the Culture Institute of the Jagiellonian University during the academic year 2013/14. The debates were organised in cooperation with the Foundation for Modjeska and the “Dziennik Polski” newspaper. The topic was concentrated around the privatisation of culture institutions and its consequences – looking for the balance between the mission and economy, the position of the artists, the way of employment, and different types of contracts.

The author tries to show the main problems of the functioning of public artistic institutions in Poland (taking into consideration the Baumol’s cost disease), the difficulties in cooperation between the public administration and private companies as well as the lack of models of good practices in the area of cultural policy system in our country. The public-private partnership is too often understood in Poland as a public-social partnership. The public-private partnership is not known (act of law of Dec 2008). To underline the differences between Poland and other European countries, the author shows a few ways of supporting private entities in France, Germany or Czech Republic. There is a lack of such models in Poland.

W polskim systemie prawnym w sektorze kultury funkcjonują dziś organizacje pozarządowe, podmioty prowadzące działalność gospodarczą w sferze kultury (impresariaty i agencje artystyczne), jednostki budżetowe (młodzieżowe domy kultury)

oraz publiczne instytucje kultury<sup>1</sup>. Od roku 1999 obok państwowych (narodowych) instytucji kultury wyróżniamy gminne, powiatowe i regionalne instytucje kultury, zaś począwszy od kadencji ministra Waldemara Dąbrowskiego dodatkowo – współprowadzone i współfinansowane przez państwo oraz samorządy<sup>2</sup>. Warto zaznaczyć, że 99,1% publicznych instytucji kultury w Polsce stanowią instytucje samorządowe. Wśród publicznych instytucji kultury wyróżniamy instytucje artystyczne, do których zalicza się instytucje

[...] powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie<sup>3</sup>.

97% ogółu artystycznych instytucji kultury stanowią instytucje samorządowe.

Pojęcie „artystycznych instytucji kultury” dla określenia ww. podmiotów sektora publicznego zostało wprowadzone<sup>4</sup> w wyniku nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 31 sierpnia 2011 roku<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Działają na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 2012 r. poz. 406 ze zm. Więcej o publicznych instytucjach kultury zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328, a także J. Szulborska-Łukaszewicz, *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14, z. 1, s. 19–39.

<sup>2</sup> Choć w Krakowie już w 1997 r. pojawiła się instytucja kultury współprowadzona przez samorząd gminny i ówczesnego wojewodę, od 1999 r. przez Marszałka Województwa Małopolskiego (Krakowski Teatr – Scena STU).

<sup>3</sup> Zgodnie z art. 11 ust. 2 znówelizowanej ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej Dz.U. 2012 r. poz. 406 ze zm.

<sup>4</sup> Właściwie powrócono do istniejącego już uprzednio podziału. Pojęcie „instytucja artystyczna” funkcjonowało bowiem do końca 1999 r. Kiedy w 1991 r. wprowadzano *ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, zastąpiła ona trzy inne akty: ustawę z dnia 26 kwietnia 1984 r. o upowszechnianiu kultury oraz o prawach i obowiązkach pracowników upowszechniania kultury [Dz.U. 1984 r. Nr 26 poz. 129], Ustawę z dnia 28 grudnia 1984 r. o instytucjach artystycznych [Dz.U. 1984 r. Nr 60 poz. 304] oraz ustawę z dnia 9 kwietnia 1968 r. o zezwoleniach na publiczną działalność artystyczną, rozrywkową i sportową [Dz.U. 1968 r. Nr 12 poz. 64]. W nowej ustawie rozróżniano dwie kategorie instytucji kultury – tj. prowadzących gospodarkę finansową tak jak przedsiębiorstwa („instytucje artystyczne”) oraz na zasadach takich jak w zakładach budżetowych („instytucje upowszechniania kultury”). Do 31 grudnia 1999 r. „instytucje artystyczne” prowadziły gospodarkę finansową na zasadach takich jak dla przedsiębiorstw [zasady gospodarki finansowej określały art. 27–29], zaś „instytucje upowszechniania kultury” działały na podstawie przepisów finansowych obowiązujących dla zakładów budżetowych, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, wykonując odpłatnie wyodrębnione zadania i pokrywając koszty swej działalności z przychodów własnych oraz dotacji podmiotowej i celowej z budżetu organizatora. [„Instytucje kultury, takie jak: muzea, ośrodki badań i dokumentacji zabytków, biura wystaw artystycznych, filмотeka narodowa, centra sztuki, biblioteki, domy kultury, ośrodki kultury, świetlice, kluby, domy pracy twórczej, ogniska artystyczne – prowadzą gospodarkę finansową i rozliczają się z budżetem państwa lub gminy na zasadach ustalonych dla zakładów budżetowych”. Art. 32 ust. 1 ustawy z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej w jej pierwotnym brzmieniu, Dz.U. 1991 r. Nr 114 poz. 493]. Ujednolicenie zasad gospodarki finansowej dla wszystkich

Podobnie jak wszystkie instytucje kultury, instytucje artystyczne mają osobowość prawną, którą uzyskują z chwilą wpisu do rejestru organizatora<sup>6</sup>. Od 1 stycznia 2012 roku<sup>7</sup> instytucje artystyczne działają zgodnie z sezonami artystycznymi<sup>8</sup>. Trzeba jednak podkreślić, że choć dyrektorów tych instytucji organizatorzy powołują na czas określony, liczony w sezonach artystycznych (od 3 do 5 sezonów), to ich budżet jest nadal planowany tak, jak w przypadku pozostałych instytucji na jeden rok budżetowy (obejmuje więc część jednego i część kolejnego sezonu), dane sprawozdawcze także są przedstawiane w stosunku do roku budżetowego. Wciąż rzadko wydatki samorządów dotyczące prowadzenia instytucji kultury, dla których są one organizatorami, ujmuje się w wieloletnich planach finansowych (WPF), co umożliwiałoby tworzenie programów artystycznych (w tym podejmowanie zobowiązań finansowych) z kilkuletnim wyprzedzeniem bez obawy, że podjęte deklaracje nie znajdą zabezpieczenia w dotacji organizatora. Jednak powrót do wyodrębnienia w nazewnictwie wśród instytucji kultury instytucji artystycznych jest istotny z perspektywy osób zarządzających i zaangażowanych w działalność tych podmiotów. W opinii wielu z nich specyfika zarządzania i organizacji pracy tych podmiotów jest w takim stopniu odmienna, że instytucje artystyczne wymagają odrębnych regulacji prawnych.

Mając na uwadze kompetencje zawodowe przyszłych kadr sektora kultury, studentów i absolwentów kierunku: „zarządzanie kulturą i mediami”, w roku akademickim 2013/2014 Instytut Kultury WZiKS UJ wspólnie z Fundacją dla Modrzejewskiej, pod patronatem „Dziennika Polskiego” (patronat medialny)<sup>9</sup>, zorganizował cykl 7 debat pod wspólnym tytułem cyklu: *Z kulturą o kulturze – kultura pod ścianą*, poświęconych zagadnieniom zarządzania kulturą, w tym przede wszystkim artystycznymi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi działającymi w sektorze sztuk widowiskowych. W trakcie debat omówiono wiele zagadnień dotyczących kondycji artystycznych instytucji kultury, barier ich rozwoju, mocnych i słabych stron funkcjonowania w formie publicznych instytucji kultury, wynikających stąd szans i zagrożeń, ich konkurencyjności w stosunku do podmiotów prywatnych

---

instytucji kultury nastąpiło z dniem 1 stycznia 2000 r. i wprowadziła je ustawa o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej [Dz.U. 2000 r. Nr 12 poz. 136. Więcej zob. J. Szulborska-Łukaszewicz, *Wstęp* [w:] *Miejskie Instytucje kultury. Przewodnik*, Kraków 2000, s. 5]. Wówczas również ujednolicono terminologię, obejmując wszystkie kategorie publicznych instytucji kultury jedną nazwą, bez podziału na artystyczne i inne. Więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2011 r. Nr 207 poz. 1230.

<sup>6</sup> Art. 14 ust. 1.

<sup>7</sup> Art. 11 znowelizowanej z 31 sierpnia 2011 r. ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadza podział instytucji kultury na artystyczne i pozostałe; zapis wszedł w życie 1 stycznia 2012 r.

<sup>8</sup> Sezon artystyczny trwa od 1 września do 31 sierpnia następnego roku, co określa art. 11a ust. 2 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 2012 r. poz. 406 ze zm.

<sup>9</sup> Podczas każdej z debat „Dziennik Polski” reprezentował Rafał Stanowski.

i organizacji pozarządowych podejmujących realizację celów społecznych. Punkt wyjściowy do rozmów stanowiły m.in. wywiady opublikowane w pierwszej połowie 2013 roku przez „Dziennik Polski” pod wspólnym hasłem „Kultura pod ścianą”<sup>10</sup>.

W debatach<sup>11</sup> wzięło udział 18 osób, w tym 15 ekspertów w zakresie zarządzania podmiotami działającymi w sferze kultury: dyrektorów instytucji artystycznych (teatrów, instytucji muzycznych) oraz artystów-prezesów organizacji pozarządowych (tych funkcjonujących jako teatry i tych zrzeszających artystów, nieaspirujących do funkcji producentów). Wśród gości znaleźli się m.in.: Henryk Jacek Schoen, dyrektor Teatru Bagatela, Bartosz Szydłowski, dyrektor Teatru Łaźnia Nowa, Piotr Sieklucki, dyrektor Teatru Nowego w Krakowie<sup>12</sup>, Adolf Weltschek, dyrektor Teatru Groteska, Bogdan Słomiński, aktor teatralny, telewizyjny i filmowy, współzałożyciel krakowskiego Stowarzyszenia Teatrów Nieinstytucjonalnych STeN<sup>13</sup>, Wiesław Hołdys, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Teatr MUMERUS, Jacek Strama, dyrektor Teatru Ludowego<sup>14</sup>.

Podczas debat podjęto zarówno kwestie misji współczesnych teatrów, jej rozumienia i sposobu realizacji, zespołowości gry i pracy w teatrach (zatrudnianie stałego zespołu aktorskiego) w kontekście konkurencyjnych – z punktu widzenia ekonomiki – teatrów impresaryjnych, jak i finansowania instytucji artystycznych, w tym roli dotacji z budżetu publicznego w funkcjonowaniu teatrów. Stawiano także prowokacyjne pytania, wśród nich i to: Czy przedstawiciele instytucji publicznych zamieniliby się miejscami z osobami zarządzającymi organizacjami pozarządowymi?

Jedno ze spotkań poświęcono specyfice instytucji muzycznych, ich odrębności w stosunku do innych instytucji artystycznych. W debacie tej udział wzięli: Romana Agnel, dyrektor Baletu Dworskiego „Cracovia Danza”, Jan Tomasz Adamus, dyrektor Orkiestry Capella Cracoviensis, oraz Bogdan Tosza, dyrektor Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie<sup>15</sup>. Poszukiwano także odpowiedzi, kto byłby

<sup>10</sup> Wśród tekstów i wywiadów m.in.: A. Malatyńska-Stankiewicz, *Narodziny i śmierć w kulturze*, rozmowa z Janem Tomaszem Adamusem, dyrektorem Capelli Cracoviensis, „Dziennik Polski” z 4.04.2013; A. Malatyńska-Stankiewicz, *Niczego nie żałuję*, rozmowa z Pawłem Przytockim, „Dziennik Polski” z 25.03.2013; K. Orzechowski, *Nie jesteśmy spróchniałą fregatą*, „Dziennik Polski” z 25.03.2013; K. Lupa, *Ulotniła się możliwość dialogu*, „Dziennik Polski” z 21.03.2013; U. Wolak, *Prywatne teatry są dyskryminowane*, rozmowa z Anną Nowicką, reżyserką, aktorką i dyrektorką Teatru Barakah, „Dziennik Polski” z 16.03.2013; R. Stanowski, *Kultura nie jest grzeczna*, rozmowa z Bartoszem Szydłowskim, dyrektorem Łaźni Nowej – członkiem Rady do spraw Instytucji Artystycznych Ministerstwa Kultury, „Dziennik Polski” z 08.03.2013; Ł. Gazur, *Teatr opanowało lenistwo*, rozmowa z Piotrem Siekluckim, dyrektorem Teatru Nowego w Krakowie, „Dziennik Polski” z 5.03.2013; więcej zob.: <http://www.dziennikpolski24.pl/tag/kultura-pod-sciana.html> [odczyt: 14.07.2014].

<sup>11</sup> Debaty odbywały się na Kampusie Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. Prof. St. Łojasiewicza 4.

<sup>12</sup> Uczestnicy debaty w dniu 10 października 2013 r. pod hasłem: „Choroba kosztów” – fikcja czy rzeczywistość? Wpływ dotacji z budżetu publicznego na rozwój teatru.

<sup>13</sup> Uczestnicy debaty w dniu 24 października 2013 r. pod hasłem: „Teatry publiczne czy prywatne?”. O wadach i zaletach prowadzenia teatrów jako instytucji publicznych i jako podmiotów prywatnych.

<sup>14</sup> Uczestnicy debaty w dniu 14 listopada 2013 r., pod hasłem: „Misja a ekonomika”.

<sup>15</sup> Debata z 13 marca 2014 r., pod hasłem: „Specyfika zarządzania muzyczną instytucją kultury”.

idealnym dyrektorem artystycznej instytucji kultury – artysta czy menedżer? W kontekście ekonomiki kultury nie można było nie podjąć wątku efektywności instytucji artystycznych oraz postawić pytania, czy współczesny teatr ma być świątynią czy fabryką sztuki? Próbowali odpowiedzieć na te pytania: Krzysztof Mieszkowski, dyrektor Teatru Polskiego we Wrocławiu, Bogusław Nowak, dyrektor Opery Krakowskiej oraz Krzysztof Orzechowski, dyrektor Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie<sup>16</sup>.

Podczas każdej z debat powracał wątek prywatyzacji teatrów. Rozmawiano o wadach i zaletach ich prowadzenia w formule instytucji publicznych i jako podmiotów prywatnych. Na pytanie o preferowany model teatru (publiczny czy prywatny) najczęściej padała odpowiedź wymijająca, że teatr powinien być przede wszystkim „dobry”(!).

Osobne spotkanie zostało poświęcone misji i zadaniom samorządowych instytucji kultury, postrzeganych z perspektywy organizatorów. Wzięli w nim udział Stanisław Dziedzic, dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa oraz Krzysztof Markiel, dyrektor Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego<sup>17</sup>. Podczas ostatniego ze spotkań w roku akademickim 2013/2014 dyskutowano o problemach instytucji artystycznych jako zakładów pracy, próbując na nie spojrzeć z perspektywy ich pracowników, tych zatrudnionych na etatach, samozatrudnionych i oczekujących na wolny etat. W dyskusji panelowej uczestniczyli: Lidia Bogaczówna, aktorka Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, przewodnicząca (2006–2010) i zastępca przewodniczącej (2010–2014) Oddziału Związku Artystów Scen Polskich w Krakowie, Barbara Szałapak, członek Zarządu Głównego Związku Artystów Scen Polskich, przewodnicząca Oddziału Krakowskiego ZASP, a także Jerzy Łysiński, przewodniczący Oddziału Krakowskiego Stowarzyszenia Polskich Artystów Muzyków<sup>18</sup>.

Mimo niezgody wielu badaczy na dzielenie kultury na wysoką<sup>19</sup> i – ogólnie rzecz ujmując – popularną czy masową, to jednak łatwość w odbiorze przesądza o masowości i popularności. Artystyczne instytucje kultury najczęściej dostarczają, a przynajmniej powinny dostarczać, usług i produktów, do których pełnego odbioru wymagane są szersze kompetencje i wiedza niż w przypadku kultury masowej. Do niedawna kształcenia tych kompetencji oczekiwaliśmy od szkoły, dziś coraz częściej dostrzegamy niedoskonałość, a nawet nieudolność systemu oświaty. Dlatego też podejmuje

<sup>16</sup> Debata z 12 grudnia 2013 r. pod hasłem: „Artysta czy menedżer? Instytucja artystyczna – świątynia czy fabryka sztuki?”.

<sup>17</sup> Debata z 16 stycznia 2014 r. pod hasłem: „Misja i zadania samorządowych instytucji kultury. Perspektywa organizatorów”.

<sup>18</sup> Debata z 22 maja 2014 r. pod hasłem: „Instytucje artystyczne – perspektywa pracowników. Szczegółowy program i goście debat zostali przedstawieni w tabeli zamieszczonej na końcu tekstu. Zapisy debat zostaną opublikowane z końcem 2014 r. w monografii przygotowanej przez Fundację dla Modrzejewskiej.

<sup>19</sup> Podstawową wartością kultury jest jej różnorodność, jednak właśnie ta różnorodność powoduje, iż próbujemy ją katalogować, stosując rozmaite kryteria. W mojej opinii, ze względu na kompetencje, przygotowanie, wiedzę, która jest niezbędna do pełnego świadczenia produktów i usług przez instytucje artystyczne, uzasadnione jest zastosowanie w stosunku do tych produktów i usług pojęcia wysokie.

się działania w kierunku poszerzenia katalogu zadań artystycznych instytucji kultury, oczekując, iż zaczną one aktywniej włączać się w proces edukacji nie tylko obecnych, ale i przyszłych odbiorców, przejmując lub współrealizując zadania wspólnie z placówkami oświatowymi, wpływając jednak w istotny sposób – poprzez pełniejszy kontakt młodych odbiorców ze sztuką – na jakość tego procesu<sup>20</sup>.

Uczestnicy debat dostrzegali potrzebę działań instytucji artystycznych w zakresie podnoszenia kompetencji odbiorców i jakości ich uczestnictwa w sztuce. W wielu przypadkach jednak istotną barierą w podejmowaniu dodatkowych działań, w tym projektów typowo edukacyjnych, są środki finansowe<sup>21</sup>. Wielu dyrektorów instytucji artystycznych przywiązuje dużą wagę do projektów edukacyjnych, obejmując tego typu działaniami bardzo szerokie i zróżnicowane grupy odbiorców<sup>22</sup>. Dostrzegają oni wielość różnorodnych związków pomiędzy edukacją a sztuką i rozwojem, nie tylko tych bezpośrednich. Edukacja kulturalna i artystyczna wydają się istotne także ze względu na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, świadomego funkcji i znaczenia kultury w procesie rozwoju, w tym rozwoju gospodarczego, co przekłada się na jakość życia kolejnych pokoleń. Przecież ktoś, kto nie doświadczył kultury w jej różnych odmianach i formach, nie będzie rozumiał potrzeby inwestowania w jej rozwój, a jednocześnie, czy teatr ma przejąć część funkcji domu, czy ośrodka kultury?

Zdania decydentów (przedstawicieli organizatorów instytucji kultury) są jednak w tym zakresie podzielone, o ile w ogóle zajmują oni stanowisko w tej sprawie<sup>23</sup>. Podczas konferencji poświęconej praktykom i metodom edukacji kulturalnej Agata Grenda, dyrektor Departamentu Kultury w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego, powiedziała, że kierowany przez nią wydział nie ma kompetencji w zakresie działań na rzecz edukacji kulturalnej, a misją teatru jest grać – nie edukować<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> Warto tu wspomnieć o kilku projektach reform systemu edukacji kulturalnej i artystycznej, które powstały w ramach inicjatywy ruchu społecznego OBYWATELE KULTURY.

<sup>21</sup> Z badania przeprowadzonego wśród poznańskich instytucji kultury wynika, iż „problem w podejmowaniu działań edukacyjnych, to nie jedynie brak odpowiednich środków finansowych w budżecie, ale również [...] brak w tym obszarze współpracy pomiędzy instytucjami” (A. Datko, R. Necel, *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011, s. 28). Inni kierujący artystycznymi instytucjami kultury w zadaniach edukacyjnych widzą szansę pozyskania dodatkowego dochodu dla instytucji lub zatrudnianych przez nią artystów (tamże, s. 27).

<sup>22</sup> Wśród krakowskich instytucji kultury chętnie przywołam tu orkiestrę Capella Cracoviensis czy Teatr Łaźnia Nowa mający swoją siedzibę w Nowej Hucie.

<sup>23</sup> Jeśli przywołać J. Suchana, uważa on, że organizatorzy nie zweryfikowali funkcji wielu instytucji kultury, stąd działają one jak za czasów PRL, nie dostrzegając zmian, które nastąpiły, z dala od potrzeb współczesnego odbiorcy i uczestnika. Zob. J. Suchan, *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź 2011.

<sup>24</sup> Ogólnopolska Konferencja *Praktyki i metody edukacji kulturalnej*, 7–8 listopada 2013 r., Poznań. Organizatorzy: Centrum Kultury Zamek, Instytut Kulturoznawstwa oraz Instytut Socjologii Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu. Wypowiedź wywołała oburzenie pracownicy jednej z instytucji kultury podległej Urzędowi Marszałkowskiemu, która zwróciła uwagę, że jednak zarówno w ustawie o muzeach, jak i statucie muzeum znajdują się zapisy dotyczące edukacji, więc dyrektor departamentu nie może publicznie odcinać się od tej działalności.

Dyrektorzy instytucji artystycznych, choćby ze względu na brak środków finansowych, mogą uznać działalność edukacyjną za marginalną<sup>25</sup>. Ich zasadniczym problemem jest bowiem pozyskanie budżetu na premiery i ich eksploatację. W mojej opinii nie ma wątpliwości, że sensem i głównym celem istnienia instytucji artystycznych jest proces twórczy, w wyniku którego powstają dzieła sztuki (spektakl, koncert, widowisko), jednak sposób dochodzenia do tego celu może być różnorodny, zaś jakość dzieła w ogromnej mierze zależy od budżetu, którym instytucja dysponuje.

Podstawowym źródłem utrzymania publicznych instytucji artystycznych są środki z budżetu organizatora. Sponsoring w Polsce niemal nie istnieje<sup>26</sup>. Sponsorzy, jak i politycy przedkładają spektakularne imprezy sportowe ponad te z obszaru kultury i sztuki. W wywiadzie dla „Dziennika Polskiego” prof. Jacek Purchla bardzo celnie komentuje tę sytuację:

Z kulturą wysoką jest jak ze sportem wyczynowym. Utrzymanie opery czy filharmonii na międzynarodowym poziomie to jak utrzymanie drużyny futbolowej zdolnej do sukcesów w europejskich pucharach. To charakterystyczne, że za naszymi klubami piłkarskimi Cracovią i Wisłą stoją Comarch i Tele-Fonika, a nasze flagowe instytucje artystyczne na ten rodzaj i skalę mecenatu prywatnego liczyć nie mogą<sup>27</sup>.

Nawiązując do tej wypowiedzi, należy się zastanowić, dlaczego – jeśli chcemy, aby kultura oraz polskie instytucje kultury stanowiły rozpoznawalną markę w kraju i w świecie – tak mało w nie inwestujemy? Dlaczego dyskutujemy o redukcji kosztów, a nie poszukiwaniu dodatkowych źródeł, które pozwolą na rozmach i spektakularność w działaniu, przynajmniej w przypadku instytucji będących najważniejszymi markami? Teatry, orkiestry, filharmonie, opery nie zostały przecież powołane po to, aby ich misją była opieka nad dziedzictwem materialnym (zabytkowe siedziby, w których niejednokrotnie prowadzą swoją działalność). A przecież niejednokrotnie instytucjom tym organizatorzy zapewniają środki na poziomie pozwalającym właśnie na opiekę nad zabytkową siedzibą – utrzymywanie jej w dobrym stanie technicznym, w gotowości do działania, na które muszą one wypracować dopiero środki<sup>28</sup>. Równie dobrze takie zadanie realizowałyby banki, nie obciążając budżetu publicznego, a jednak zdecydowaliśmy wspólnie (jako społeczeństwo) – i głos ten mocno wybrzmiał w trakcie dyskusji podczas Kongresu Kultury Polskiej w 2009 roku

<sup>25</sup> A. Datko, R. Necel, *Nowoczesna instytucja kultury...*

<sup>26</sup> A. Malatyńska-Stankiewicz, *Narodziny i śmierć w kulturze*, rozmowa z Janem Tomaszem Adamusem, dyrektorem Capelli Cracoviensis, „Dziennik Polski” z 4.04.2013.

<sup>27</sup> Ł. Gazur, *Kultura jest jak sport wyczynowy*, rozmowa z prof. Jackiem Purchlą, „Dziennik Polski” z 11.04.2013, s. 10A.

<sup>28</sup> Jak pisze Paweł Płoski, „[...] premiery finansowane są więc na ogół z wpływów z kasy i dochodów z wynajmu sali. Ze względu na relacje kosztów do wpływów w repertuarach zaczynają przeważać spektakle małoobsadowe z niskimi kosztami eksploatacji, w innych przypadkach dyrektorzy decydują się na lżejszy repertuar. Wielu teatrom granie takich sztuk pozwala zdobyć środki na inscenizacje wieloobsadowe, ambitniejsze (tak jest w większości teatrów prowincjonalnych, działających w miastach z jednym teatrem)”. Zob.: P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Warszawa 2009, s. 56, Raport o teatrze: [www.kongreskultury.pl](http://www.kongreskultury.pl) [odczyt: 15.07.2014].

w Krakowie – że finansowanie kultury należy do powinności państwa<sup>29</sup>. Wprawdzie nieustająco od lat prowadzimy dyskusję nad systemem zarządzania kulturą w Polsce, w poszukiwaniu efektywniejszego modelu, jednak nie wymyśliśmy dotąd niczego, co dawałoby lepszy niż w przypadku publicznych instytucji kultury – dostęp do kultury, zagwarantowany w Konstytucji RP<sup>30</sup>.

Wątkiem, który powracał podczas debat, była prywatyzacja instytucji artystycznych oraz wynikające stąd szanse i zagrożenia. Szanse – postrzegane z perspektywy zarządzających instytucjami, ich pracowników, a także odbiorców kultury. Kontrolującym przyczynkiem do tej dyskusji stał się opublikowany na łamach „Dziennika Polskiego” tekst Urszuli Wolak *Kultura na wolny rynek. Warto sięgać po prywatne pieniądze*<sup>31</sup>. Autorka odwołuje się do wypowiedzi Krzysztofa Markiela, dyrektora Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Urzędzie Marszałkowskim, który stwierdził, że instytucje kultury „(teatry, opery, filharmonie, muzea, domy kultury) mogłyby działać na zasadach zbliżonych do spółek prawa handlowego i podlegać prawom wolnego rynku”<sup>32</sup>. Zdaniem Bogusława Nowaka, dyrektora Opery Krakowskiej, „przekształcenie instytucji kultury w spółki prawa handlowego ułatwiłoby [...] drogę do ewentualnego udziału państwa w strategicznym finansowaniu wybranych instytucji”. Wówczas w jego opinii relacja pomiędzy instytucją a organizatorem „byłaby prostsza i odbywałaby się nie tylko na zasadzie »daj«, ale również na zasadzie »pokaż, co zrobiłeś«. Byłoby to zależne od decyzji walnego zgromadzenia i rady nadzorczej”.

Co zyskałaby instytucja? Większą swobodę działania i planowania w perspektywie wieloletniej? Zarząd spółki mógłby przecież podjąć decyzję o zatrudnieniu z kilkuletnim wyprzedzeniem wielkoformatowego artysty do konkretnego projektu w przyszłości, co dziś nie jest możliwe ze względu na rocznie ustalane i zatwierdzane przez organizatora plany budżetowe instytucji publicznej. Tymczasem przecież wysokiej klasy artyści mają kalendarze wypełnione terminami z kilkuletnim wyprzedzeniem. Czy i co zyskaliby pracownicy? Co wreszcie zyskaliby odbiorcy?

Podobną dyskusję, choć zakrojoną zdecydowanie na szerszą skalę, podjęto w roku 2012 w Niemczech, za sprawą opublikowanej wówczas książki *Der Kulturinfarkt Von Allem zu viel und überall das Gleiche* autorstwa Armina Kleina<sup>33</sup>, Die-

<sup>29</sup> Postulowano potrzebę wzmocnienia mecenatu państwa nad kulturą w wymiarze finansowym (1% z budżetu państwa na kulturę, w 2009 r. wydatki te wynosiły 0,52%, tj. na granicy błędu statystycznego), a także m.in. zmiany w celu zwiększenia i poprawy jakości edukacji kulturalnej i dostosowania przepisów prawnych sektora kultury do wymogów XXI w. Więcej zob.: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Kultura to proces dochodzenia do wartości* [w:] „Zarządzanie w Kulturze”, t. 10, E. Orzechowski, K. Plebańczyk (red.), Kraków 2009, s. 345–354.

<sup>30</sup> Art. 73 Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r.: „Każdemu zapewnia się wolność twórczości artystycznej, badań naukowych oraz ogłaszania ich wyników, wolność nauczania, a także wolność korzystania z dóbr kultury”. Dz.U. 2001 Nr 28 poz. 319 (26.03.2001) ze zm.

<sup>31</sup> U. Wolak, *Kultura na wolny rynek. Warto sięgać po prywatne pieniądze*, „Dziennik Polski” z 19.09.2013.

<sup>32</sup> Tamże.

<sup>33</sup> Profesor Instytutu Zarządzania Kulturą w Wyższej Szkole Pedagogicznej w Ludwigsburgu, która współpracuje z Instytutem Kultury UJ.



tera Haselbacha, Piusa Knüsel, Stephana Opitza<sup>34</sup>. Autorzy dokonują analizy polityki kulturalnej w Niemczech, a także swoistej diagnozy zasobów oraz infrastruktury kultury, uznając, że „wszystkiego jest za dużo i wszędzie to samo”<sup>35</sup>. Piętnują postawę uznawania wszystkiego, co istnieje, „za niezbywalne”<sup>36</sup>. Wyliczają, że koszty publiczne utrzymania mniej więcej 5 tys. publicznych muzeów, 140 teatrów, 8500 bibliotek, 1000 szkół muzycznych i uniwersytetów ludowych pozostających w gestii władz miejskich, wynoszą około 9 mld euro rocznie, co w dobie dobrobytu mogło być realizowane, jednak – jak zauważają – od lat siedemdziesiątych XX wieku nic się w Niemczech nie zmieniło<sup>37</sup>.

Krytykując politykę kulturalną swego kraju, autorzy twierdzą, iż kulturze w Niemczech grozi zapaść, kraju nie stać na utrzymywanie tak dużej liczby publicznych instytucji kultury. Kwestionują zasadność kryteriów obecnego podziału funduszy publicznych na kulturę oraz system, w którym ktoś raz uzyskawszy status publicznej instytucji kultury, nie ma powodów do obaw, że go kiedykolwiek utraci. Nawet jeśli z roku na rok dotacja instytucji ulega pomniejszeniu, to jednak otrzymują one pewną stałą podstawę, która wpływa na komfort pracy i działania<sup>38</sup>. Podobnie jest i w Polsce. Rzadko kto myśli jak Jan Tomasz Adamus, dyrektor Orkiestry Capella Cracoviensis, który mówi, że „Budżety i siedziby powinny zmieniać właściciela”<sup>39</sup>. W jego opinii: „Stała dotacja ułatwia funkcjonowanie na rynku sztuki. Ale przecież nie trzeba budować siedziby i zapewniać budżetu każdemu zespołowi pod słońcem”<sup>40</sup>. Dla dobra sztuki, jej wykonawców, twórców i odbiorców niezbędna jest zarówno „większa rotacja artystów”<sup>41</sup>, jak i instytucji, ich „powstawanie i giniecie, narodziny i śmierć. Bo nic tak nie stymuluje sztuki, kultury, jak ruch, zmiana”<sup>42</sup>. Najczęściej boimy się zmian, trzymamy się tego, co znane, a tymczasem być może jedne instytucje kultury muszą zniknąć z kulturalnej mapy, aby ustąpić miejsca innym, nowym.

W Polsce również „Wizja prywatyzacji instytucji kultury dzieli środowisko. Jedni boją się komercjalizacji sztuki, inni są otwarci na radykalne zmiany i są gotowi konkurować na wolnym rynku”<sup>43</sup>. Zdecydowana większość zainteresowanych broni jednak *status quo* – boją się zmian, argumentując to w różny sposób. W ciągu ostat-

<sup>34</sup> D. Haselbach, A. Klein, P. Knüsel, S. Opitz, *Der Kulturinfarkt Von Allem zu viel und überall das Gleiche*, Monachium 2012.

<sup>35</sup> M. Wagińska-Marzec, *Zmiany strukturalne i finansowo-organizacyjne w kulturze zjednoczonych Niemiec* [w:] Z. Mazur, H. Orłowski, M. Wagińska-Marzec, *Kultura zjednoczonych Niemiec. Wybrane problemy*, Poznań 2013, s. 108.

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> M. Wagińska-Marzec, *Debata wokół subwencjonowania kultury w Niemczech*, „Przegląd Zachodni” 2012, nr 3 (344) s. 261.

<sup>38</sup> M. Wagińska-Marzec, *Zmiany strukturalne i finansowo-organizacyjne w kulturze zjednoczonych Niemiec*, s. 13–137.

<sup>39</sup> A. Małatyńska-Stankiewicz, *Narodziny i śmierć w kulturze*, rozmowa z Janem Tomaszem Adamusem..., „Przegląd Zachodni” 2013, nr 3 (344).

<sup>40</sup> Tamże.

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> Tamże.

<sup>43</sup> Tamże.

nich 25 lat powstało przecież kilka koncepcji reformy publicznych instytucji kultury w Polsce, kilka projektów zmian ustawy o organizowaniu i prowadzeniu instytucji kultury w Polsce. Nikt jednak dotychczas w naszym kraju nie wpadł na tak desperacki pomysł, jak autorzy wspomnianej wyżej publikacji *Der Kulturinfarkt*<sup>44</sup>, którzy zaproponowali, aby „dla uzdrowienia i poprawy sytuacji” zmniejszyć liczbę „instytucji kulturalnych (oper, teatrów, muzeów, bibliotek, archiwów *etc.*)”. W ich opinii „nie będzie to oznaczało bynajmniej apokalipsy dla krajobrazu kulturalnego Niemiec”<sup>45</sup>. Pozostałe w wyniku likwidacji połowy instytucji kultury środki proponują przeznaczyć po równo na następujące cele: 1) utrzymanie infrastruktury, która pozostanie i zasługuje – ze względu na rangę – na wyższe dotacje, 2) utrzymanie infrastruktury sprzyjającej rozwojowi kultury amatorskiej, 3) rozwój przemysłów kultury, 4) wyższe szkoły artystyczne, które należałoby przekształcić w centra produkcji, 5) edukację kulturalną<sup>46</sup>. Negatywna ocena polityki kulturalnej państwa oraz propozycja reform zjednoczyła ponad 50 niemieckich artystów, wśród których znaleźli się m.in. Günter Grass, Margarethe von Trotta, Wim Wenders, a którzy w proteście wystąpili z apelem wzywającym do obrony kultury niemieckiej<sup>47</sup>.

Choć zarówno w Europie, jak i w Polsce możemy wskazać prywatne inicjatywy w dziedzinie kultury, które okazały się sukcesem finansowym, to jednak prywatne instytucje kultury bez wsparcia z budżetu publicznego nie mogłyby zaoferować swoich usług nieodpłatnie bądź po preferencyjnych cenach. A przecież nie chodzi nam o ograniczenie dostępu do sztuki, wprost przeciwnie.

O zawodności rynku w zakresie alokacji usług teatralnych pisze Hanna Trzeciak<sup>48</sup>. Podkreśla, iż rynek jest dalece niedoskonały w zakresie zaspokajania potrzeb kulturalnych społeczności, popyt w dużej mierze zależy bowiem od dochodów, preferencji oraz dostępności usług<sup>49</sup>. Polski odbiorca, jak podaje GUS, coraz częściej inwestuje w kulturę i sztukę. Wydatki gospodarstw domowych na ten cel zdecydowanie wzrosły w ostatniej dekadzie. W roku 2012 udział wydatków na kulturę w łącznych wydatkach gospodarstw domowych wyniósł 3,4% (w 2011 – 3,3%). Autorzy raportu „Kultura 2010” podkreślają, że w stosunku do roku 2005, w 2010 nastąpił wzrost wydatków na kulturę w gospodarstwach domowych o 49%, co wskazuje na wzrost poziomu zamożności społeczeństwa<sup>50</sup>. Jeśli jednak spojrzymy na wydatki gospodarstw domowych na zakup biletów wstępu do teatrów, instytucji muzycznych i kina, to choć w roku 2012 wydano o 14,9% więcej niż w 2011, to kwota ta stanowiła przeciętnie zaledwie 22,20 zł na jedną osobę rocznie<sup>51</sup>. Wciąż wydatki te nie mogą stanowić podstawy dla budżetu artystycznych instytucji kultury, a zaledwie jego skromne uzupełnienie.

<sup>44</sup> D. Haselbach, A. Klein, P. Knüsel, S. Opitz, *Der Kulturinfarkt Von Allem zu viel und überall...*

<sup>45</sup> M. Wagińska-Marzec, *Zmiany strukturalne i finansowo-organizacyjne w kulturze...*, s. 108.

<sup>46</sup> Tamże.

<sup>47</sup> Tamże.

<sup>48</sup> H. Trzeciak, *Ekonomika teatru*, Warszawa 2011.

<sup>49</sup> Tamże.

<sup>50</sup> *Kultura w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 54.

<sup>51</sup> *Kultura w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 64.

Popyt jest uzależniony od ceny biletu. Wpływy ze sprzedaży biletów zazwyczaj nie pokrywają kosztów realizacji widowiska czy koncertu. A trzeba pamiętać, że z perspektywy widza jest ona tylko częścią jego wydatków: do ceny biletu należy dodać koszt dojazdu, koszt opieki do dziecka, zakup programu koncertu czy programu teatralnego, koszt posiłku poza domem<sup>52</sup>. Podjęta w Krakowie idea połączenia biletu do teatru z nieodpłatnym dojazdem transportem MPK nie przyjęła się<sup>53</sup>.

Ustalenie ceny jednostkowej biletu nie jest proste, trudno bowiem przewidzieć zainteresowanie odbiorców, zależne przecież od indywidualnych preferencji wynikających z nawyków, zainteresowań, ale i aspiracji. Uwzględnić trzeba także poziom zamożności danej społeczności (miasto, region, w którym funkcjonuje teatr), do jakiego rodzaju odbiorcy spektakl jest adresowany (dorośli, dzieci, młodzież/spektakl muzyczny, koncert), koszt eksploatacji spektaklu (wielooobsadowy czy niskoobsadowy), a także koszty obsługi technicznej, jeśli dodać do tego koszt produkcji premiery, koszt prowadzenia teatru (utrzymanie obiektu i administracji)<sup>54</sup>.

Co więcej, istotny dla funkcjonowania instytucji artystycznych pozostaje fakt, że wynik ekonomiczny osiąga się z opóźnieniem w stosunku do chwili poniesienia nakładów, zaś „cena nie jest rezultatem zderzenia popytu i podaży”<sup>55</sup>. Choć konieczne jest ustalenie ceny rynkowej, w tym ceny jednostkowej, istnieje wiele przeszkód, wśród nich fakt, iż wielkość popytu jest zbyt mała, aby wprowadzić pełną odpłatność. Zresztą przy pełnej odpłatności pojawiałaby się bariera dostępu. Okazuje się bowiem, że już przed dekadą bilet do Teatru Nowego w Łodzi na spektakl *Prorok Ilja*, „gdyby teatr chciał wyjść na »zero«” musiałby kosztować: 232,61 zł, zaś jeden bilet do Teatru Narodowego w Warszawie, aby zrównoważyć wszystkie wydatki teatru w roku 2002, musiałby kosztować 569,06 zł<sup>56</sup>. Takimi kosztami nie można obciążyć odbiorcy, jeśli chcemy, aby wizyta w teatrze nie była dla nich czymś jednostkowym lub w ogóle niedostępnym. Wysoka cena utrudnia dostęp do usług grupom o niskich dochodach. Pamiętajmy, że – jak już wspomniałam wyżej – przeciętne roczne wydatki na 1 osobę na zakup biletu do teatru, kina czy na koncert to 22,2 zł. Stąd też wynika niechęć instytucji do podnoszenia cen biletów ze względów moralnych, ponieważ oferują przecież usługi wyższego rzędu, które w rezultacie powinny przyczyniać się do rozwoju osobowości<sup>57</sup>.

Z trzyletnich badań, finansowanych z „Funduszu XX wieku” („Twentieth Century Fund”), przeprowadzonych przez Williama Baumola i Williama Bowena, zrealizowanych na grupie 100 spektakli i 150 widzów w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej

<sup>52</sup> Według Hanny Trzeciak, cena biletu dla odbiorcy to zaledwie 60% całkowitych ponoszonych kosztów. H. Trzeciak, dz. cyt., s. 66.

<sup>53</sup> Uchwała Rady Miasta Krakowa sprzed czterech lat, której zapisy obowiązywały niezwykle krótko od grudnia 2010 do kwietnia 2011 r., tj. zostały zniesione przez RMK nowej kadencji.

<sup>54</sup> Więcej zob.: A. Rozhin (red.), *Raport o stanie teatru za rok 2001*, Warszawa 2003; H. Trzeciak, dz. cyt.

<sup>55</sup> H. Trzeciak, dz. cyt., s. 66.

<sup>56</sup> Koszty Teatru Narodowego w 2002 roku wynosiły 31,7 mln zł. Więcej zob.: A. Rozhin (red.), *Raport o stanie teatru za rok 2001*, s. 98–99.

<sup>57</sup> H. Trzeciak, dz. cyt., s. 66.

Brytanii wynika, iż „wzrost kosztów dostarczania dóbr kultury wiąże się z koniecznością podniesienia cen tych dóbr, co skutkuje spadkiem popytu na te dobra, tj. spadkiem wpływów ze sprzedaży biletów”<sup>58</sup>. Już w roku 1966 W. Baumol i W. Bowen zdefiniowali tzw. chorobę kosztów jako lukę pomiędzy przychodami i kosztami instytucji artystycznych. Stwierdzili, że niezależnie od innowacyjności, przyjmowanych rozwiązań technologicznych, nie ma możliwości, aby obniżyć koszty funkcjonowania tych instytucji. Większość ich kosztów działania ogółem stanowią koszty osobowe, bowiem taka jest specyfika ich pracy, stąd obniżenie kosztów osobowych nie jest możliwe bez obniżenia jakości. Aktor z ekranu nie stanowi równorzędnej atrakcji jak ten na żywo. Nie można zredukować składu orkiestry do kwintetu, jeśli chcemy wykonać utwór symfoniczny, ani składu zespołu aktorów, jeśli myśli się o tekście wieloobsadowym, zawierającym sceny zbiorowe. To znaczy, wszystko to jest możliwe dzięki multimediom i tańszym substytutom oraz pomysłowości artystów, tylko że w ten sposób powstają już zupełnie inne dzieła. *Hamlet* w Teatrze Ludowym w siedmioosobowej obsadzie, o czym wspominał podczas jednej z debat Jacek Strama, dyrektor tego teatru<sup>59</sup>, czy *Makbeth* z Lizbony w składzie trzyosobowym, przywołany przez Wiesława Hołdysa, reżysera i zarządzającego Stowarzyszeniem Teatr Mumerus<sup>60</sup>, to tylko nieliczne przykłady prób (często udanych) poszukiwań i wyborów pomiędzy chęcią realizacji misji a ekonomiką<sup>61</sup>.

Choć, jak podaje Paweł Płoski, koszty osobowe w teatrach publicznych stanowią średnio blisko 65% budżetu instytucji, to nie należy się temu specjalnie dziwić, wszak: „dominacja kosztów osobowych w kosztach ogółem jest zjawiskiem typowym dla sztuk widowiskowych – zgodnie z prawem Baumola”<sup>62</sup>. Jednocześnie nie można zbyt pochopnie stawiać teatrom zarzutu „nadmiernej etatyzacji”<sup>63</sup>. P. Płoski wyjaśnia, że zarzut ten nie zawsze jest słuszny, bowiem zespołowość pracy twórczej ma w Polsce głębokie tradycje i wiąże się z licznymi sukcesami, co więcej, „stały zespół to charakterystyczny model pracy polskich teatrów, który wciąż przynosi wspaniałe owoce artystyczne”, a – co nie mniej istotne – „w mniejszych miastach stałe zespoły są ważnym elementem kulturotwórczym”<sup>64</sup>.

Dodatkowo, obowiązujący w naszym kraju system emerytalny nie sprzyja samozatrudnieniu artystów<sup>65</sup>, „faworyzuje zatrudnienie na etacie, a wiedza o innych formach zatrudnienia jest skomplikowana; [...] brakuje na przykład promocji rozwiązań

<sup>58</sup> R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.

<sup>59</sup> Gośćmi podczas 3 debaty pt. „Misja a ekonomika”, zrealizowanej 14 listopada 2013 r., byli Wiesław Hołdys, prezes Zarządu Stowarzyszenia Teatr Mumerus, oraz Jacek Strama, dyrektor Teatru Ludowego.

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> Tamże.

<sup>62</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru...*, s. 55.

<sup>63</sup> Tamże.

<sup>64</sup> Tamże, s. 56.

<sup>65</sup> Wiele problemów dotyczących tego wątku oraz statusu artysty w teatrze publicznym podjęto w Biuletynie Informacyjnym ZASP nr 30/2014 [http://www.zasp.pl/public/biuletyn/biz\\_30.pdf](http://www.zasp.pl/public/biuletyn/biz_30.pdf) [odczyt: 10.07.2014] oraz Biuletynie Informacyjnym ZASP nr 29/2014 [http://www.zasp.pl/public/biuletyn/biz\\_29.pdf](http://www.zasp.pl/public/biuletyn/biz_29.pdf) [odczyt: 10.07.2014].

dotyczących bezetatowych form ubezpieczenia emerytalnego dla twórców teatralnych; brak etatu utrudnia także obecnie wzięcie kredytu<sup>66</sup>. Temu problemowi poświęciliśmy ostatnią z debat<sup>67</sup>. Wątek ten jest szczególnie istotny w obliczu dyskusji na forum Związku Artystów Scen Polskich czy Obywatelskiego Forum Sztuki Współczesnej<sup>68</sup>.

Tak jak w Hiszpanii każdy młody człowiek chce zostać pisarzem<sup>69</sup>, w Polsce częściej dzieci marzą o aktorstwie. Zawód ten kojarzy im się nie tylko ze sławą, ale i wysokimi zarobkami, tymczasem, paradoksalnie, mimo że koszty osobowe stanowią największą część budżetów teatrów, to płace w polskich teatrach publicznych – wbrew naszym wyobrażeniom – wcale nie są wysokie. Zarówno zawód aktora, jak i pracowników działów technicznych na wolnym rynku są znacznie lepiej opłacane,

[...] chcąc nie chcąc więc teatry kształcą fachowców dla agencji koncertowych czy klubów; jest tak też w przypadku gaź dla aktorów niezależnych, ich honorarium nie jest urealnione o procent, który można by indywidualnie oddać na ubezpieczenie emerytalne czy zdrowotne; jest tak w przypadku pensji aktorskich gwiazd – ich pobory są zdecydowanie zbyt niskie jak na „rynkową wartość” niektórych z nich<sup>70</sup>.

Wielokrotnie słyszy się, że teatry mogłyby więcej grać, a wówczas miałyby większe przychody. Tymczasem myślenie to nie idzie w parze z rzeczywistością. To nie tylko kwestia kosztów mediów. Warto pamiętać, co składa się na strukturę wynagrodzenia muzyka czy aktora w artystycznej instytucji kultury.

W przypadku aktora zatrudnionego na umowę o pracę oprócz środków wynikających z zawartej umowy, w ramach której jest zobowiązany do zagrania określonej liczby przedstawień w miesiącu – każda dodatkowa aktywność wymaga wynagrodzenia. Jeśli więc teatr ma w repertuarze spektakl wieloobsadowy i małą scenę, moż-

<sup>66</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru...*

<sup>67</sup> Debata siódma pt. „Instytucje artystyczne – perspektywa pracowników”, 22 maja 2014 r. z udziałem Lidii Bogaczówny, aktorki Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, przewodniczącej (2006–2010) i zastępcy przewodniczącej (2010–2014) Oddziału Związku Artystów Scen Polskich w Krakowie; Barbary Szałapak, członka Zarządu Głównego Związku Artystów Scen Polskich, przewodniczącej Oddziału Krakowskiego ZASP oraz Jerzego Łysińskiego, Przewodniczącego Oddziału Krakowskiego Stowarzyszenia Polskich Artystów Muzyków. Publikacja będąca pełną relacją z debat jest przygotowywana przez Fundację dla Modrzejewskiej i ukaże się z końcem roku kalendarzowego.

<sup>68</sup> <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/> [odczyt: 10.07.2014].

<sup>69</sup> B. Gierat-Bieroń, *Europejskie modele polityki kulturalnej* (2), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie; Instytut Europeistyki, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 71. „Rozpowszechnianie kultury i języka poza granicami kraju znalazło się wśród priorytetów ustalonych dla polityki kulturalnej na lata 2000–2005. Przyniosło zresztą efekty w postaci upowszechniania języka i literatury hiszpańskiej. Nie wydaje się, aby i w tej materii miało się coś w przyszłości zmienić. Dla nastoletnich rodaków Cervantesa szczytem marzeń jest – jak dalej wyjaśniał Kaczorowski – zostać pisarzem. Zapewnia to bowiem nie tylko pieniądze, ale i prestiż, a poza tym książki promują za granicą największe hiszpańskie domy wydawnicze. Duży udział w kulturalnym sukcesie Hiszpanii ma polityka hiszpańskiego Ministerstwa Kultury. Powodem pisarskiego boomu w kraju wielkości Polski jest obfitość corocznych nagród literackich, których łączna wartość przekracza dziesiątki tys. euro”; s. 154.

<sup>70</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru...*, s. 56.

liwość uzyskania przychodów jest niewielka, środki uzyskane ze sprzedaży biletów nie pokrywają kosztów wynagrodzeń artystów. Warto więc pamiętać, że każda dodatkowa prezentacja raz przygotowanej sztuki nie tylko generuje wpływy z biletów, ale wiąże się z kosztami, które często te przychody przewyższają. Im większa widownia, tym większa szansa uzyskania przychodu, pod warunkiem, iż jest frekwencja, wynikająca z zainteresowania odbiorców, potwierdzona liczbą sprzedanych biletów, a nie rozdanych gratisowych zaproszeń.

Wróćmy jeszcze do wspomnianych już wyżej badaczy, W. Baumola i W. Bowena. Kiedy w roku 1966 publikowali swoje badania dotyczące artystycznych instytucji kultury, ich celem nie było udowodnienie, że artystyczne instytucje kultury nie są w stanie funkcjonować bez dotacji z budżetów publicznych. Mimo to, sformułowana przez nich teoria zwana „chorobą kosztów” (*Baumol's cost disease*), „luką przychodów” bądź „efektem Baumola”<sup>71</sup> jest dziś wykorzystywana jako argument za subsydiowaniem sztuki oraz artystycznych instytucji kultury.

Wobec przedstawionych wyżej problemów, należy podkreślić, że istotne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju polskich instytucji artystycznych ma dotacja z budżetu organizatora. Zgodnie z art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, to organizator powinien zapewnić środki niezbędne „do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej” oraz – po nowelizacji z 27 kwietnia 1996 roku – także „utrzymania obiektu”, w którym działalność ta jest prowadzona<sup>72</sup>. Czy wobec tego publiczna dotacja nie powinna być dla instytucji artystycznych wystarczającym źródłem utrzymania i zabezpieczeniem atrakcyjności i jakości jej oferty?

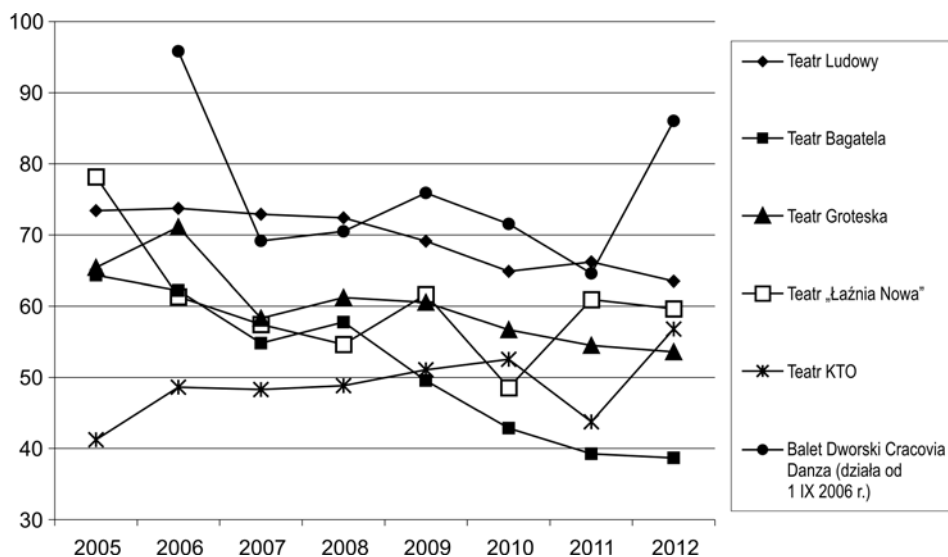
Podczas analizy danych finansowych krakowskich artystycznych instytucji kultury, dla których organizatorem jest Gmina Miejska Kraków, okazało się, że w roku 2012 procentowy udział dotacji organizatora w przychodach stanowił – w zależności od instytucji – od 38,69 do 86,01% całości kosztów związanych z funkcjonowaniem tych instytucji.

Zróźnicowanie to wynika z wielu czynników. Warto pamiętać, iż poziom dotacji w kosztach ogólnych zależy od misji danej instytucji, oferty i jej adresatów. Choć wszystkie instytucje kultury są dziś zobowiązane do różnicowania swojej oferty, włączania w ofertę także usług komercyjnych w celu uzyskania dochodu na realizację zadań statutowych, to jednak zadania wynikające z misji instytucji nadają jej sens. Istotnymi elementami pozostają także lokalizacja instytucji i jej zasoby lokalowe. One często przesądzają, czy i jaką ofertę komercyjną instytucja może wprowadzić, weryfikując marzenia zarządzających.

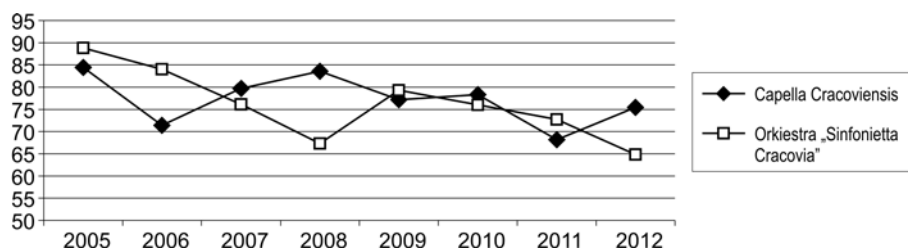
Nie każda oferta spotka się z zainteresowaniem i odzewem ze strony odbiorców. Wysokość przychodów instytucji zależy także od poziomu zamożności danej społeczności oraz nawyków w zakresie odpłatności za usługi w sferze kultury. Innym czynnikiem warunkującym wysokość przychodów instytucji są potrzeby i nawyki w zakresie uczestnictwa w kulturze, potencjału, jakim dysponuje (w tym kwestia posiadanych

<sup>71</sup> P. Płoski, *Przemiany organizacyjne teatru...*, s. 56; R. Towse, *Ekonomia kultury...*, s. 39; P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.

<sup>72</sup> Art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej...



Wykres. 1. Procentowy udział dotacji organizatora w przychodach gminnych teatrów w Krakowie. Opracowanie własne na podstawie danych UMK



Wykres. 2. Procentowy udział dotacji organizatora w przychodach gminnych orkiestr w Krakowie. Opracowanie własne na podstawie danych UMK

bądź wynajmowanych sal i ich pojemności, kosztów utrzymania siedziby, kosztów utrzymania etatów administracyjnych i artystycznych), rangi oraz rozpoznawalności marki instytucji wśród innych w mieście czy regionie, wysokości dotacji organizatora, wreszcie kreatywności zarządzających, także w zakresie budowania grupy wspierających instytucję interesariuszy (w tym sponsorów, polityków, stałych odbiorców-ambasadorów marki instytucji<sup>73</sup>). Im większa jest kreatywność instytucji w generowaniu własnych przychodów, tym niższy poziom dotacji w jej kosztach ogółem.

<sup>73</sup> Por. marketing szeptany, marketing rekomendacji.

Przedstawione na wykresach instytucje dysponują zróżnicowanymi potencjałami. Obie orkiestry i Balet Dworski „Cracovia Danza” nie dysponują własną salą widowiskową, nie ponoszą kosztów jej utrzymania, korzystają z obcych sal, opłacając ich wynajem zarówno na próby, jak i koncerty. Teatr KTO specjalizuje się w widowiskach plenerowych, które najczęściej są nieodpłatne dla odbiorców, stąd nie generują przychodów, widownia stałej sceny tego teatru jest bardzo kameralna (70 miejsc). Najniższy procentowy udział dotacji organizatora w kosztach ogółem w roku 2012 wystąpił w Teatrze Bagatela (38,69%), najwyższy w Balcie Dworskim „Cracovia Danza” 86,01% całości kosztów związanych z funkcjonowaniem tej instytucji.

Poziom dotacji z budżetu organizatora ma istotny wpływ na rozwój instytucji kultury. Status instytucji publicznej podnosi jej wiarygodność. Stanowi punkt wyjściowy rozmów z wykonawcami czy sponsorami, rzadko jednak daje komfort działania, komfort ten jest ograniczony niepewnością wysokości dotacji. Dziś coraz częściej dotacja stanowi gwarancję istnienia instytucji w stanie gotowości do działania, środki na projekty instytucje muszą wypracować lub pozyskać z funduszy zewnętrznych.

Z perspektywy organizacji pozarządowych, które marzą o statusie publicznej instytucji kultury, dotacja z budżetu publicznego może stanowić podstawę swego rodzaju stabilności. Organizacje pozarządowe rzadko dysponują własnymi salami koncertowymi czy widowiskowymi, które trzeba utrzymać. Do tych wciąż rzadkich na mapie teatralnego Krakowa przypadków należą Teatr Nowy przy ul. Gazowej czy Teatr Barakah przy ul. Paulińskiej 28<sup>74</sup>. Zdecydowana większość organizacji korzystała i korzysta jednak z przestrzeni utrzymywanych przez podmioty publiczne lub kameralnych przestrzeni piwnic i kawiarni, których w Krakowie nie brakuje.

Nie miały tego problemu wędrowne zespoły teatralne, które – jak pisze Peter Bendixen – nie były obciążone „ani kosztami budowy budynków czy sal, ani kosztami utrzymania, do których płatności zobowiązane są przecież teatry stałe niemożące nagle zaprzestać swojej działalności artystycznej”. W ten sposób wyjaśnia on częściowe sukcesy wędrownych teatrów jako przedsięwzięcia komercyjnych. Jednak Bendixen podkreśla także, iż „w teatrach wędrownych nie była możliwa ambitna, bazująca na próbach praca zespołu”<sup>75</sup>, w tym szkolenie aktorów czy profesjonalna dramaturgia. Z tego też powodu teatry wędrowne na początku XVIII wieku podjęły „energiczne starania [...] o pozyskanie dla siebie stałych scen”<sup>76</sup>. Tak więc to dwory i arystokracja utrzymywały sale teatralne, które wypełniano sztuką, za co artyści byli dodatkowo wynagradzani. Jak pisze P. Bendixen:

<sup>74</sup> O ile w Warszawie istnieje wiele prywatnych inicjatyw teatralnych, o tyle w Krakowie dopiero w ostatnich latach powstało więcej teatrów prywatnych, w tym takich, które nie szukają wsparcia w samorządzie. W marcu 2013 r. Czysta ReFORMA – Teatr Odwrócony, jako pierwszy teatr w Polsce wprowadził system płatności Pay What You Want na wszystkie swoje spektakle i wydarzenia. Zob. także: J. Szulborska-Łukaszewicz, *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie* [w:] E. Kocój (red.), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, Kraków 2010, s. 55–80.

<sup>75</sup> P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury...*, s. 122.

<sup>76</sup> Tamże.



Impresario odpowiedzialny za dany teatr był zazwyczaj prywatnie działającym kontrahentem w odniesieniu do właścicieli budynku teatru (arystokracja, miasto lub prywatne konsorcjum, np. spółka akcyjna), a jednocześnie prywatnym zleceniodawcą wobec aktorów. Działal on na własną odpowiedzialność (lecz nigdy bez subwencji)<sup>77</sup>.

Swego rodzaju tradycją pozostaje więc kwestia utrzymania scen (jako budynków i przestrzeni teatralnych) z budżetu publicznego, problemem jest, jak wielu, na ile nas stać?

W ciągu ostatnich lat, korzystając z funduszy unijnych, polskie samorządy zainwestowały wiele funduszy w nowoczesną infrastrukturę kultury<sup>78</sup>. Dość łatwo przychodziły decyzje o budowie nowej infrastruktury, a nawet powołaniu do obsługi tej infrastruktury nowej instytucji kultury. Jakie motywacje przyświecały lokalnym politykom? Czy i w jakim stopniu mieli świadomość zobowiązań wynikających z ustawy o organizowaniu działalności kulturalnej?<sup>79</sup> Ile było w tym rzeczywistego przekonania o potrzebie powstania nowej instytucji kultury, ile zaś zwykłej pazerności, chęci pozyskania dla miasta czy regionu funduszy ze źródeł zewnętrznych i podpisania nowej inwestycji swoim nazwiskiem, bez perspektywicznego myślenia, czy stać będzie w przyszłości to miasto na jej utrzymanie? Dlaczego nie podejmowano współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego?

Obserwując działania samorządów, troskę o efektywność i ekonomikę wykorzystania funduszy publicznych wyrazili OBYWATELE KULTURY w postulatach PAKTU DLA KULTURY<sup>80</sup>, gdzie przypominają, że „Władza publiczna powołując nowe instytucje kultury winna zapewnić im finansowanie bez szkody dla innych zadań publicznych i programów kulturalnych realizowanych przez organizacje społeczne”<sup>81</sup>. Postulują w ten sposób ustalenie i zachowanie proporcji w wydatkach na zadania publiczne realizowane za pośrednictwem publicznych instytucji kultury, organizacji pozarządowych, ale i podmiotów prywatnych, podkreślając konieczność stworzenia warunków równego dostępu do środków publicznych podmiotów różnych sektorów<sup>82</sup>. Tymczasem bardzo mało wykorzystywanym, ale też słabo

<sup>77</sup> Tamże, s. 123.

<sup>78</sup> W latach 1989–2004 niemal zupełnie nie inwestowano w infrastrukturę kultury. Por.: K. Jagodzińska, *Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej* [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Warszawa 2013; <http://www.mck.krakow.pl/news/spotkanie-kultura-a-rozwoj> [odczyt: 13.07.2014].

<sup>79</sup> Art. 12 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej...

<sup>80</sup> *Pakt dla kultury* (2011) zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów oraz stroną społeczną reprezentowaną przez ruch Obywatele Kultury, w dniu 14 maja 2011 r., „Animator Kultury” 2011, nr 6, s. 34–35, dostępny on-line: <http://obywatelektury.pl/tresc-paktu/> [odczyt: 10.07.2014].

<sup>81</sup> § 7 *Paktu dla kultury*...

<sup>82</sup> § 4 *Paktu dla kultury*: „Strony zobowiązują się do wspólnego przeglądu istniejących przepisów prawa i procedur w celu wzmocnienia zasady równego dostępu do środków publicznych instytucjom kultury, oświaty i szkolnictwa wyższego, organizacjom społecznym i podmiotom prywatnym prowadzącym działalność kulturalną, na wydatki celowe i programy wieloletnie w zakresie zadań publicznych”.

rozpowszechnionym w sferze kultury modelem współpracy jest partnerstwo publiczno-prywatne w rozumieniu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym<sup>83</sup>, która jednoznacznie za partnera prywatnego uznaje przedsiębiorcę lub przedsiębiorcę zagranicznego<sup>84</sup>, a nie organizację pozarządową (partnerstwo publiczno-społeczne<sup>85</sup>).

Generalnie mamy w Polsce kłopot ze wsparciem podmiotów prywatnych, stąd też stosunkowo niewiele z nich podejmuje działalność w sferze kultury. Nie ma narzędzi wsparcia sektora prywatnego z budżetu publicznego. Zakup części usług w ramach realizowanego przez podmiot prywatny działania, na podstawie ustawy: prawo zamówień publicznych<sup>86</sup>, budzi obawy wielu samorządowców. Jeśli chodzi o zakup całości usługi – samorządy albo na to nie stać, albo drenowałyoby to budżet kultury kosztem innych interesariuszy, albo pozostawałoby w sprzeczności z zasadami konkurencyjności. Najczęściej jednak zupełnie nie ma potrzeby finansowania całości, chodzi bowiem właśnie o częściowe, nawet stosunkowo niewielkie, wsparcie. Jeśli impreza jest biletowana i częściowo finansowana (zakup usługi na wydzieloną część projektu)<sup>87</sup>, wiążą się z tym dodatkowe komplikacje – samorząd chciałby wówczas nieodpłatnego dostępu do usługi dla mieszkańców, a nieodpłatność oznaczałaby, w przypadku częściowego wsparcia, co najmniej brak bilansowania się imprezy.

Podmioty prywatne w innych krajach europejskich mogą liczyć na pomoc władz publicznych. Ciekawy system wsparcia oferuje Francja, gdzie obok dotowanych przez państwo teatrów narodowych, ośrodków dramatycznych, scen narodowych, funkcjonują teatry prywatne i sceny licencjonowane<sup>88</sup>. W Paryżu teatry prywatne wspierane są z budżetu centralnego poprzez specjalny fundusz pomocowy dla teatru prywatnego<sup>89</sup>. Środki przyznawane są dla organizatorów posiadających licencję or-

<sup>83</sup> Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2009 r. Nr 19 poz. 100.

<sup>84</sup> Tamże, art. 2, ust. 2.

<sup>85</sup> Realizowane na podstawie rocznych i wieloletnich programów współpracy, na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2009 r. Nr 19 poz. 100.

<sup>86</sup> Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2013 r. poz. 907, 984, 1047 i 1473 oraz z 2014 r. poz. 423).

<sup>87</sup> Samorząd nie może udzielić dotacji podmiotowi prywatnemu, ponieważ narzędzia stosowane przed wejściem w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie są obecnie stosowane wyłącznie w odniesieniu do organizacji pozarządowych, tylko Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego udziela dotacji podmiotom o zróżnicowanym statusie prawnym. Zob. ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Dz.U. 2010 r. Nr 234 poz. 1536.

<sup>88</sup> Na podstawie materiału prezentowanego podczas seminarium z cyklu „Problemy zarządzania instytucjami życia teatralnego we Francji” przygotowanego w 2000 r. przez Instytut Francuski w Warszawie oraz Akademię Teatralną im. Aleksandra Zelwerowicza: *Prawne, organizacyjne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania życia teatralnego we Francji*, Warszawa 2000 (materiał powielony w dyspozycji autorki).

<sup>89</sup> Funduszem pomocowym zarządza powołane w 1964 r. stowarzyszenie na rzecz wspierania teatru prywatnego. Według danych z 2000 r. grupowało ono 46 teatrów prywatnych z Paryża i jeden z Lyonu. W skład stowarzyszenia wchodzi, oprócz członków rzeczywistych, członkowie z urzędu (reprezentujący Miasto Paryż) i członkowie założyciele (w tym przedstawiciele związku dyrektorów teatrów prywatnych). Tamże, s. 13.

ganizatora widowisk<sup>90</sup>. Przez „widowisko żywe” rozumie się, co ciekawe, „fizyczną obecność co najmniej jednego artysty, otrzymującego wynagrodzenie za publiczne wystawienie dzieła duchowego”<sup>91</sup>.

Teatry prywatne, będące członkami stowarzyszenia, uiszczające odpowiednie składki, mogą uzyskać różnego rodzaju wsparcie z tego funduszu. Formy wsparcia systemowego są zróżnicowane i uwzględniają odmienną potrzebę prywatnych teatrów. Mogą one uzyskać pomoc na rzecz wystawiania spektakli (w postaci gwarancji na wypadek deficytu; wspomaganie zatrudnienia, tj. „pokrywanie części lub całości kosztów składek społecznych i/lub wynagrodzenia artystów, techników, muzyków (poza statystami) uczestniczących w sztukach o szczególnie dużym stopniu zatrudnienia”); wyposażenia lub wykupu sal (nieoprocentowana zwrotna pożyczka); rozwijania twórczości (przedstawienie oryginalnej sztuki francuskojęzycznej lub adaptacji – jedno z trzech pierwszych dzieł autora i jedna z trzech pierwszych adaptacji).

Niemieckie teatry prywatne „z założenia nie są w pełni samowystarczalnymi prywatnymi przedsięwzięciami i jako organizacje niekomercyjne mogą się ubiegać o dofinansowanie publiczne”, przyjmujące nawet formę corocznej subwencji<sup>92</sup>. Prywatne zespoły mogą się starać o wsparcie programowe lub projektowe<sup>93</sup>, w tym na okres dłuższy niż rok budżetowy<sup>94</sup>.

Prywatyzacji teatrów miejskich dokonano w Pradze. W roku 2002 zdecydowano o przekształceniu praskich teatrów publicznych w inne formy prawne, np. spółki lub organizacje pozarządowe (z zarządem i radą nadzorczą), działające także jako organizacje użyteczności publicznej. Postanowiono przy tym jednak, że przez pierwsze cztery lata przekształcone teatry, aby łatwiej mogły zorganizować swoją działal-

<sup>90</sup> Licencję organizatora widowisk można uzyskać w trzech różnych kategoriach: administratora miejsc widowiskowych dostosowanych do prezentacji publicznych, producenta widowisk lub tournées oraz popularyzatora widowisk. Licencje są przyznawane na podstawie zarządzenia z 13 października 1945 r., zmodyfikowanego ustawą z 18 marca 1999 r. Nie mając licencji, można okazjonalnie podjąć działania teatralne. Jednak w przypadku „organizatorów okazjonalnych”, ich podstawowa działalność powinna być inna niż w ustawie regulującej kwestie licencji i widowisk żywych. Liczba prezentacji podejmowanych przez „okazjonalnych organizatorów” w ciągu roku nie może być większa niż sześć. Tamże.

<sup>91</sup> Tamże.

<sup>92</sup> P. Płoski, K. Lewandowska, J. Tuscher, *Reformy teatrów miejskich w Europie* [w:] *Program rozwoju kultury w Warszawie w latach 2009–2020*, Warszawa 2008, s. 34–37.

<sup>93</sup> System ten funkcjonuje w Berlinie od 1998 r. Funduszem zarządza senat landu Berlin. Wnioski ocenia i rekomenduje senatowi landu jury, składające się z ekspertów popieranych przez najważniejsze stowarzyszenia i rady związane z teatrem lub sztuką. Jury wskazuje, które z instytucji lub zespołów powinny być objęte wsparciem na okres od roku do kilku lat.

<sup>94</sup> W ramach „wsparcia projektowego” można ubiegać się o wsparcie podstawowe, jednoprojektowe oraz sceniczne. Wsparcie sceniczne z kolei jest przeznaczone na utrzymanie, rozbudowę lub modernizację istniejących scen i budynków teatralnych. Wsparcie programowe jest udzielane na okres 4 lat „wyrazistym i wyróżniającym się teatrom i zespołom teatralnym, które znalazły uznanie publiczności i krytyków”, stanowi więc rodzaj „wymiernego poparcia dla programu artystycznego” realizowanego przez dany teatr. Wsparcie jednoprojektowe stanowi doraźną pomoc dla ciekawych artystycznie pomysłów.

ność w nowych warunkach formalnoprawnych, będą otrzymywać dotację z budżetu miasta na dotychczasowym poziomie<sup>95</sup>.

W Polsce, choć dyskusje wokół prywatyzacji sektora kultury rozpoczęto u progu lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wraz z wejściem Polski w gospodarkę wolnorynkową, do dziś niewiele się w tej materii zmieniło. Sprywatyzowano wówczas rynek wydawniczy, sektor książki i rynek muzyczny. Co nie znaczy, że dziś radzą one sobie bez wsparcia publicznego<sup>96</sup>.

Na fali krytyki publicznych instytucji kultury, w wyniku porównania ich z organizacjami pozarządowymi, pojawiły się w ostatniej dekadzie liczne głosy, jako by organizacje pozarządowe były bardziej efektywne, bardziej elastyczne, tańsze, sprawniejsze organizacyjnie i dysponowały lepszymi – bo bliższymi potrzeb lokalnych społeczności – pomysłami, bardziej kreatywną kadrami. Nikt wprawdzie nie udowodnił tego stanu rzeczy, ale wieloletnie obserwacje i rozliczanie projektów dofinansowywanych przez Gminę Miejską Kraków pozwala mi sformułować wnioski podważające tę tezę. To publiczne instytucje kultury dysponują profesjonalną kadrami, wyspecjalizowaną nie tylko w projektowaniu wydarzeń, ale i w ich organizacji oraz rozliczaniu. Jeśli w sektorze publicznym brakuje kreatywności, to problem tkwi w słabo funkcjonującym systemie motywacji pracowników instytucji kultury, wypaleniu zawodowym, wieloletnim niedoinwestowaniu instytucji kultury, co skazuje instytucje na nieustającą rezygnację z zakrojonych z rozmachem innowacyjnych projektów<sup>97</sup>, na rzecz tego, na co stać, ale nie z braku potencjałów.

Jeśli uważano, że organizacje pozarządowe są tańsze, to dlatego, iż przez lata podejmowały działania oparte na pracy wolontariackiej, minimalizując w ten sposób koszty osobowe projektów. Wolontariusze, tania siła robocza<sup>98</sup>, nie są jednak w stanie wykonać wszystkich zadań, potencjały społeczników wyczerpują się, a prowadzący organizacje pozarządowe marzą o statusie publicznej instytucji kultury, bowiem trud

<sup>95</sup> P. Płoski, K. Lewandowska, J. Tuscher, *Reformy teatrów miejskich...*, s. 49–53.

<sup>96</sup> Tradycyjne księgarnie, ze względu na wiele zmian społeczno-ekonomicznych (w tym wzrost stawki VAT na książkę, rozwój nowych mediów i dostępność książek on-line, możliwość ich tańszego zakupu w księgarni internetowej, wreszcie z powodu licznie pojawiających się księgarń z tanią książką, niedoboru funduszy na zakup nowości w bibliotekach – przy liczbie ukazujących się corocznie tytułów – oraz ogólnego spadku czytelnictwa), uzyskują coraz niższe wpływy, nie mogą udźwignąć komercyjnej stawki czynszowej i nie radzą sobie z utrzymaniem na rynku. Niektóre kreatywnie szukają nowych form uzyskania przychodu, łącząc księgarnię z ofertą kawiarni i klubów, co zdecydowanie pozytywnie wpływa na ich wizerunek. Niektóre z kolei znikają z centrów miast, ustępując miejsca taniej książce.

<sup>97</sup> W wielu przypadkach, szczególnie gdy chodzi o krakowskie publiczne instytucje kultury, przez ostatnie lata były one konsekwentnie pomijane lub marginalizowane w konkursach ministerialnych dotyczących projektów miękkich, preferowano zdecydowanie projekty organizacji pozarządowych, jeśli w ogóle dostrzegano Kraków. Minister Zdrojewski na NieKongresie Animatorów Kultury wyraźnie powiedział, że jedynym miastem w Polsce, które zdecydowanie nie potrzebuje poprawy oferty kulturalnej jest Kraków, zapominając, że, jak mówi stare przysłowie – w miarę jedzenia apetyt rośnie, a utrzymanie poziomu jakości oferty zdecydowanie kosztuje.

<sup>98</sup> O. Kaczmarek, *Ciemna strona festiwalu oczami wolontariusza*, „Czas Kultury” 2013, nr 4, s. 21.

działania w sytuacji ciągłego niepokoju, w trosce, czy znajdziemy środki na kolejną edycję festiwalu albo na utrzymanie siedziby, i z jakiego konkursu...

Niepewność i uciążliwość działania w strukturach organizacji pozarządowej znają doskonale zaproszeni do rozmów w ramach debat goście: Romana Agnel, Wiesław Hołdys, Piotr Sieklucki, Bogdan Słomiński czy Bartosz Szydłowski.

Bartosz Szydłowski przyznaje, że „jest jakaś sfera działania, która jest przyporządkowana do określonego wieku, do inicjacji pewnej artystycznej i ona po prostu nie powinna być podporządkowana w kieracie tak zwanego etatyzmu”<sup>99</sup>. I na tym polegał fenomen Łaźni przy ul. Paulińskiej, że współtworzyła go w pasji i z potrzeby ducha grupa zapaleńców. Jak wspomina B. Szydłowski:

[...] krok po kroku zdobywaliśmy terytorium, udowadniając, że to ma sens, i krok po kroku się to rozwijało. I to jest ta sfera, [...] która jest potrzebna w kulturze, która w tej alternatywnej kulturze jest niesamowicie potrzebna, ona weryfikuje, ona buduje charaktery, ona uruchamia naprawę instynkt, rozwija instynkt lidera i to jest niezwykle ważne<sup>100</sup>.

Potem jednak pojawia się problem

[...] co się dalej dzieje, albo trzeba opuścić po prostu tę strefę i pójść krok dalej i walczyć o inne tereny, czyli jednak się zdecydować na to, żeby te doświadczenia przekuć na przykład na teatry repertuarowe i walczyć o teatr, ale nie zainfekować sfery NGO’ów etatyzmem na przykład czy właśnie czymś takim<sup>101</sup>.

To Piotr Sieklucki, dyrektor Teatru Nowego, stawia B. Szydłowskiemu pytanie, czy gdyby nie okazała się stworzenia samorządowej Łaźni Nowej w Nowej Hucie, w nowej siedzibie, dalej byłby prezesem Stowarzyszenia Łaźnia? Czy wytrzymałby tę presję działania w strukturach NGO, czy otoczenie, które wówczas z nim „pracowało, by wytrzymało, na tej zasadzie”, w ramach wolontariatu? B. Szydłowski przyznał, że nie wie, „jak by to wyglądało, gdyby się w pewnym momencie nie pojawiła ta okoliczność powstawania instytucji [...]”. We właściwym momencie [...] stamtąd uciekliśmy, nam się naprawdę już kończyła energia i ta wyporność tego miejsca [...], my byliśmy 6 lat w tej piwnicy”<sup>102</sup>.

Nie tylko prowadzący działania teatralne w ramach struktur organizacji pozarządowych dążą do stabilizacji, zabiegają o partnerstwo publiczno-społeczne, a także wieloletnie porozumienia o współpracy z elementem mechanizmu finansowego. Zabiegają o to też inne organizacje pozarządowe. I trudno im się dziwić. Mimo bowiem upływu 25 lat od wejścia naszego kraju na drogę gospodarki rynkowej, to publiczne instytucje kultury – ze względu na swego rodzaju stabilność – są w Polsce najlepszym gwarantem realizacji zadań publicznych w sferze kultury i naszym zadaniem jest stworzyć ramy prawne, aby chciały one podejmować współpracę z lokal-

<sup>99</sup> Z wypowiedzi podczas debaty w dniu 10 października 2013 r. (materiał przygotowywany do publikacji przez Fundację dla Modrzejewskiej).

<sup>100</sup> Tamże.

<sup>101</sup> Tamże.

<sup>102</sup> Tamże.

na społecznością, także za pośrednictwem organizacji pozarządowych. To publiczne instytucje kultury stanowią wciąż „potencjalnie najpotężniejsze narzędzie uprawiania polityki kulturalnej, to w nich kultura ciągle ma największe szanse, by wymknąć się logice powszechnej ekonomizacji celów”<sup>103</sup>. Żadna organizacja pozarządowa ani podmiot gospodarczy nie podejmie realizacji zadań, które nie przyniosą pozytywnego wyniku finansowego – „zadania, które potrzebują stałych olbrzymich nakładów a nie gwarantują zysków, zadania wymagające utrzymywania dużych zespołów ludzkich oraz te, które realizowane są w sposób ciągły i opierają się na konieczności systematycznych działań”<sup>104</sup>, nigdy nie zostaną przejęte i nie będą realizowane przez podmioty inne niż publiczne, pisze Jarosław Suchan<sup>105</sup>.

Instytucje publiczne są nam [...] potrzebne jako miejsca urzeczywistniania wolności twórczej, jako miejsca, w których zawieszona zostaje władza dominującego w naszym świecie porządku celowości i wynikającej z niego polityki ekonomizacji wszystkich obszarów ludzkiego życia<sup>106</sup>.

Aktywizacja sektora gospodarki i organizacji pozarządowych, w tym ich współpraca z sektorem publicznym, zdecydowanie będą sprzyjać rozwojowi kultury. Jednak, wobec powyższego, choć publiczna instytucja kultury wymaga reform, wymaga inwestycji, podkreślę za J. Suchanem, że „jako forma prowadzenia działalności kulturalnej” nie jest anachroniczna<sup>107</sup>.

<sup>103</sup> J. Suchan, *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres...*, s. 67–68.

<sup>104</sup> Tamże.

<sup>105</sup> Warto w tym kontekście przyjrzeć się funkcji KBF w Krakowie, które realizuje duże spektakularne projekty, dysponując stosunkowo dużym budżetem pochodzącym ze środków publicznych i utrzymywanym również ze środków publicznych dużym zespołem pracowników (obecnie ok. 100 osób).

<sup>106</sup> Tamże.

<sup>107</sup> Tamże.

## „Z KULTURĄ O KULTURZE – KULTURA POD ŚCIANĄ” PROBLEMATYKA DEBAT I ICH GOŚCIE

1	<p>10 października 2013 r.  <b>Choroba kosztów – fikcja czy rzeczywistość? Wpływ dotacji z budżetu publicznego na rozwój teatru</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Henryk Jacek Schoen</b>, dyrektor Teatru Bagatela,  <b>Bartosz Szydłowski</b>, dyrektor Teatru Łaźnia Nowa,  <b>Piotr Sieklucki</b>, dyrektor Teatru Nowego w Krakowie</p>
2	<p>24 października 2013 r.  <b>Teatry publiczne czy prywatne? O wadach i zaletach prowadzenia teatrów jako instytucji publicznych i jako podmiotów prywatnych</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Adolf Weltschek</b>, dyrektor Teatru GROTESKA  <b>Bogdan Słomiński</b>, aktor teatralny, telewizyjny i filmowy, współzałożyciel krakowskiego Stowarzyszenia Teatrów Nieinstytucjonalnych STeN</p>
3	<p>14 listopada 2013 r.  <b>MISJA a ekonomika</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Wiesław Holdys</b>, prezes Zarządu Stowarzyszenia Teatr MUMERUS  <b>Jacek Strama</b>, dyrektor Teatru Ludowego</p>
4	<p>12 grudnia 2013 r.  <b>Artysta czy menedżer? Instytucja artystyczna – świątynia czy fabryka sztuki?</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Krzysztof Mieszkowski</b>, dyrektor Teatru Polskiego we Wrocławiu  <b>Bogusław Nowak</b>, dyrektor Opery Krakowskiej w Krakowie  <b>Krzysztof Orzechowski</b>, Dyrektor Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie</p>
5	<p>16 stycznia 2014 r.  <b>Misja i zadania samorządowych instytucji kultury. Perspektywa organizatorów</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Stanisław Dziedzic</b>, dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego Urzędu Miasta Krakowa  <b>Krzysztof Markiel</b>, dyrektor Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</p>
6	<p>13 marca 2014 r.  <b>Specyfika zarządzania muzyczną instytucją kultury</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Romana Agnel</b>, dyrektor Baletu Dworskiego Cracovia Danza  <b>Jan Tomasz Adamus</b>, dyrektor Orkiestry Capella Cracoviensis  <b>Bogdan Tosza</b>, dyrektor Filharmonii im. Karola Szymanowskiego w Krakowie</p>
7	<p>22 maja 2014 r.  <b>Instytucje artystyczne – perspektywa pracowników</b>  <b>GOŚCIE:</b>  <b>Lidia Bogaczówna</b>, aktorka Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, przewodnicząca (2006–2010) i zastępca przewodniczącej (2010–2014) Oddziału Związku Artystów Scen Polskich w Krakowie  <b>Barbara Szalapak</b>, członek Zarządu Głównego Związku Artystów Scen Polskich, przewodnicząca Oddziału Krakowskiego ZASP  <b>Jerzy Łysiński</b>, przewodniczący Oddziału Krakowskiego Stowarzyszenia Polskich Artystów Muzyków</p>

## Bibliografia

- Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Datko A., Necel R., *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Poznań 2011.
- Gazur Ł., *Kultura jest jak sport wyczynowy*, rozmowa z prof. Jackiem Purchlą, „Dziennik Polski” z 11.04.2013, s. 10A.
- Gazur Ł., *Teatr opanowało lenistwo*, rozmowa z Piotrem Siekluckim, dyrektorem Teatru Nowego w Krakowie, „Dziennik Polski” z 5.03.2013.
- Gierat-Bieroń B., *Europejskie modele polityki kulturalnej (2)*, Kraków 2006.
- Haselbach D., Klein A., Knüsel P., Opitz S., *Der Kulturinfarkt Von Allem zu viel und überall das Gleiche*, Monachium 2012.
- Jagodzińska K., *Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej* [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Warszawa 2013; <http://www.mck.krakow.pl/news/spotkanie-kultura-a-rozwoj> [odczyt: 13.07.2014].
- Kaczmarek O., *Ciemna strona festiwalu oczami wolontariusza*, „Czas Kultury” 2013, nr 4, s. 21.
- Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 2001 r. Nr 28 poz. 319 z 26.03.2001 ze zm.
- Kultura w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.
- Kultura w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013.
- Lupa K., *Ulotniła się możliwość dialogu*, „Dziennik Polski” z 21.03.2013.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Narodziny i śmierć w kulturze*, rozmowa z Janem Tomaszem Adamusem, dyrektorem Capelli Cracoviensis, „Dziennik Polski” z 4.04.2013.
- Malatyńska-Stankiewicz A., *Niczego nie żałuję*, rozmowa z Pawłem Przytockim, „Dziennik Polski” z 25.03.2013.
- Orzechowski K., *Nie jesteśmy spróchniałą fregatą*, rozmowa z dyrektorem naczelnym i artystycznym Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, „Dziennik Polski” z 25.03.2013.
- Pakt dla kultury* (2011) zawarty pomiędzy Radą Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej reprezentowaną przez Prezesa Rady Ministrów oraz stroną społeczną reprezentowaną przez ruch Obywatelski Kultury w dniu 14 maja 2011 r. [w:] „Animators Kultury”, nr 6, s. 34–35, dostępny on-line: <http://obywatelkultury.pl/tresc-paktu/> [odczyt: 10.07.2014].
- Prawne, organizacyjne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania życia teatralnego we Francji*, Warszawa 2000. Materiał przygotowany w 2000 roku przez Instytut Francuski w Warszawie oraz Akademię Teatralną im. Aleksandra Zelwerowicza na seminarium z cyklu „Problemy zarządzania instytucjami życia teatralnego we Francji” (materiał powielony w dyspozycji autorki).
- Płoski P., *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009*, Warszawa 2009, s. 56, Raport o teatrze: [www.kongreskultury.pl](http://www.kongreskultury.pl) [odczyt: 15.07.2014].
- Płoski P., Lewandowska K., Tuscher J., *Reformy teatrów miejskich w Europie* [w:] *Program rozwoju kultury w Warszawie w latach 2009–2020*, Warszawa 2008.
- Rozhin A. (red.), *Raport o stanie teatru za rok 2001*, Warszawa 2003.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 lipca 1993 roku w sprawie określenia zadań i kompetencji z zakresu rządowej administracji ogólnej i specjalnej, które mogą być przekazane niektórym gminom o statusie miasta, wraz z mieniem służącym do ich wykonywania, a także zasad i trybu ich przekazywania. Dz.U. 1993 r. Nr 65 poz. 309.
- Stanowski R., *Kultura nie jest grzeźna*, rozmowa z Bartoszem Szydłowskim, dyrektorem Łaźni Nowej – członkiem Rady do spraw Instytucji Artystycznych Ministerstwa Kultury, „Dziennik Polski” z 08.03.2013.
- Suchan J., *Instytucje publiczne, czyli jakie?* [w:] B. Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*, Łódź 2011, s. 66–71.
- Szulborska-Łukaszewicz J., *Kultura to proces dochodzenia do wartości* [w:] E. Orzechowski, K. Plebańczyk (red.), *„Zarządzanie w Kulturze”*, t. 10, Kraków 2009, s. 345–354.



- Szulborska-Lukaszewicz J., *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 13, z. 4, s. 305–328.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w Polsce – misja a ekonomika*, „Zarządzanie w Kulturze” 2013, nr 14, z. 1, s. 19–39.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Wstęp* [w:] *Miejskie Instytucje kultury. Przewodnik*, Kraków, 2000.
- Szulborska-Lukaszewicz J., *Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie* [w:] E. Kocój (red.), „Zarządzanie w Kulturze”, t. 11, Kraków 2010, s. 55–80.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Dz.U. 2010 r. Nr 234 poz. 1536.
- Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2011 r. Nr 207 poz. 1230.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.
- Trzeciak H., *Ekonomia teatru*, Warszawa 2011.
- Wagińska-Marzec M., *Zmiany strukturalne i finansowo-organizacyjne w kulturze zjednoczonych Niemiec* [w:] Z. Mazur, H. Orłowski, M. Wagińska-Marzec, *Kultura zjednoczonych Niemiec. Wybrane problemy*, Poznań 2013.
- Wagińska-Marzec M., *Debata wokół subwencjonowania kultury w Niemczech*, „Przegląd Zachodni” 2012, nr 3 (344).
- Wolak U., *Kultura na wolny rynek. Warto sięgać po prywatne pieniądze*, „Dziennik Polski” z 19.09.2013.
- Wolak U., *Prywatne teatry są dyskryminowane*, rozmowa z Anną Nowicką, reżyserką, aktorką i dyrektorką Teatru Barakah, „Dziennik Polski” z 16.03.2013; <http://forumsztukiwspolczesnej.blogspot.com/> [odczyt: 12.07.2014]; <http://www.dziennikpolski24.pl/tag/kultura-podsciana.html> [odczyt: 14.07.2014].